

V&B-Fliesen GmbH:

## Deutsche Fliesen-Tradition mit Marken-Potenzial

Etwas verwirrend war es eigentlich schon immer: Sind die keramischen Fliesen, die im saarländischen Merzig produziert werden, Fliesen von Villeroy & Boch oder von der V&B Fliesen GmbH? Nicht nur, um diese Frage zu klären, sondern auch, um die Zukunfts-Perspektiven eines Unternehmens mit über 160 Jahren deutscher Tradition in einem global operierenden türkischen Konzern-Verbund darzustellen, traf sich die Fachpresse mit der neuen Führungsspitze im saarländischen Mettlach und Merzig.

**A**ls Mitte 2007 das Joint Venture zwischen der Villeroy & Boch AG, bis dahin alleiniger Gesellschafter der 2006 als V&B Fliesen GmbH aus der Mettlacher Aktiengesellschaft ausgegliederten ehemaligen Fliesen-Sparte, und der türkischen Eczacibasi Unternehmensgruppe mit 51 Prozent der GmbH-Anteile besiegelt wurde, richtete sich das öffentliche Interesse weniger auf die Produktbezeichnung als auf die Tatsache des massiven türkischen Engagements im deutschen Bausektor. Immerhin übernahm Eczacibasi, nach eigener Einschätzung einer der größten türkischen Konzerne, fast zeitgleich auch den Neuwieder Fliesenhersteller Engers (2006) und den Badmöbel-Hersteller Burgbad AG (2010).

Ganz sicher nicht nur um diese Marken-Fragen zu klären, hatte die V&B Fliesen GmbH nach Merzig zu einem Pressegespräch eingeladen. Und vorab so viel zur Klarstellung: Die Produkte werden ausschließlich unter dem Markennamen „Villeroy & Boch“ vermarktet und beworben, übrigens ursprünglich ein wesentlicher Bestandteil des Joint Ventures. Und die werden von dem Unternehmen V&B Fliesen GmbH produziert und vermarktet. Inzwischen sind aus dem türkischen 51-Prozent-Anteil unter anderem durch Kapitalerhöhungen (zuletzt 2014) etwas über 94 Prozent geworden (den Rest hält die Villeroy & Boch AG als Finanzinvestition). Das hat gewissermaßen auch den Status des „Joint Ventures“ beendet und es war an der Zeit, das Merziger Unternehmen in den Firmen- und Markenverbund der türkischen Holding einzugliedern. Dieses zu erläutern, war zugegeben dann auch der eigentliche Anlass für das Pressegespräch im Januar.

Genau genommen gehört V&B Fliesen innerhalb der Eczacibasi Holding zur Building Products Division, mit ei-

nem Anteil von 37,4 Prozent die größte der vier Sparten des Konzerns. Sichtbares Zeichen der jetzt vollzogenen Integration war der Wechsel an der Spitze von V&B Fliesen. Dr. Eckard Kern, der bis April 2015 sieben Jahre lang Geschäftsführer in Merzig war, wurde abgelöst von Tom Waltasaari, der seither die Umsetzung der Vertriebsstruktur der Fliesen-Marken Vitra, Villeroy & Boch und Engers umsetzen soll. Hinter diesen Marken verbirgt sich eine jährliche Fliesenproduktion von ca. 33 Mio. Quadratmetern, produziert in sechs Werken, davon drei unter der Führung von V&B Fliesen (Merzig für Feinsteinzeug, Mettlach für Mosaik und La Ferte Gaucher, Frankreich (Steingut Wandfliesen). Diese zusammengerechnet 6,5 Mio. Quadratmeter Fliesen will Tom Waltasaari zusammen mit Denise Tamblé, Geschäftsführerin für Vertrieb und Produktion, in ein Marken-Umfeld einbetten, bei dem es nicht allein auf die Menge, sondern vor allem auf Kreativität ankommen soll.

Dass es bei dieser Produktionskapazität nicht ohne Mainstream-Produkte geht, dürfte außer Frage stehen. Doch auf der Basis langer Produkterfahrung (1852 begann die Serienfertigung von bezahlbaren hochqualitativen Fliesen bei Villeroy & Boch) ist das Endziel bereits festgelegt: Innovationsführer in der Entwicklung von neuen Produkten und Produktionsprozessen. Auch unter der neuen Markenführung stützt man sich nur zu gern auch auf die Verdienste der vergangenen Jahre, als da wären spezielle Oberflächen-Veredelungen, die die Fliesenoberflächen auch unter harten Bedingungen noch strapazierfähiger machen, als Fliesen per se schon sind.

Dank der Zugehörigkeit zur global operierenden türkischen Mutter dürfte aber auch hier noch einiges zu erwarten sein. Denn Eczacibasi hat die Innovations-Schmiede zentralisiert. Seit 2011 tüfteln im Vitra Innovations-Zentrum im türkischen

Bozüyük, dem zentralen türkischen Produktions-Standort, 85 Mitarbeiter an neuen Produkten, Materialien, Prozessen oder technischen Entwicklungen speziell für Division der Bauprodukte. Umgerechnet 4,5 Mio. Euro hat der Konzern sich diese Wissensbasis kosten lassen und investiert nach eigenen Angaben jährlich 1,8 Prozent des Gruppenumsatzes in diese Einrichtung. Allein 2015 sei das Budget des Zentrums, das einen regelmäßigen Austausch mit den Werken, so auch den Technikern in Merzig, pflegt, um 15 Prozent aufgestockt worden. Das Credo dieser Institution: nicht unbedingt mehr produzieren zu wollen, sondern neue, originelle und kreative Ideen zu entwickeln, die letztlich auch Nutzen für den Verbraucher beinhalten.

Dazu gehört erklärtermaßen auch der Faktor Design, der für das neue Management in Merzig eine besonders wichtige Rolle spielt. Dabei hat es eigentlich nur sehr wenig zu sagen, dass in der Firmenpräsentation allein 29 verliehene Design-Preise von German Design Award (in dieser Kategorie allerdings vornehmlich „Nominierungen“) bis hin zum „Reddot Design Award“ aufgelistet sind. Auch wenn weder nominiert noch ausgezeichnet, einige der aktuellen Neuheiten, erstmals präsentiert im Rahmen der italienischen Fliesenmesse Cersaie 2015, zeigen bereits, wohin die Reise gehen könnte. Dabei sind es vor allen Dingen die kreativen Varianten, bei denen der Gestalter gefragt ist.

Hier dürfte besonders viel Arbeit auf das V&B-Management warten. Denn um auch komplizierte Fliesen-Serien zu „Schnelldrehern“ zu machen (wie man im Handel zu gut verkäuflicher Ware sagt), ist sicher viel Aufklärung vonnöten. Deshalb steht der Tagesordnungspunkt Service ganz oben auf der Agenda, dem mit kräftiger personeller Verstärkung im Bereich Service und Marketing Rechnung getragen werden soll. Denn für Waltasaari steht außer Frage: „Gewinnen kann man lernen.“

Dabei macht er gegenüber der Presse unmissverständlich deutlich, dass ein voller Bauchladen längst kein Garant für Gewinn ist. So sieht er es unter anderem als wesentliche Aufgabe, das Sortiment zu durchforsten und zu bereinigen. In den sieben Monaten seiner Amtszeit habe man 7 Prozent der Produkte aussortiert und die Suche nach Altlasten geht ganz offensichtlich weiter, getreu der Devise „Reduzieren, um wachsen zu können“.

Mit einer neuen Qualität innenarchitektonischer Kompetenz sollen Marken übergreifend neue oder brachliegende Zielgruppen für das Gestalten mit Fliesen gewonnen werden. Dazu gehören auch Serien mit besonderen gestalterischen Anspruch, rechts: „Creative System“ für eine Hotel-Lounge.



Rechts: Eine Bodengestaltung mit der Serie „Centura unlimited“



Fotografie: V&B Fliesen

Der Gegenpart findet in der Produktion statt, neben Investitionen in Personal wird hier kräftig in zukunftssträchtige Technologien investiert. Inzwischen werkeln bereits eine ganze Reihe von Digitaldruck-Anlagen der neuesten Generation und lassen die noch vor nicht allzu langer Zeit als letzter Schrei für die Fliesen-Dekoration geltenden Rotaprint-Anlagen ziemlich alt aussehen. Sie dürften sicherlich nicht mehr lange den Platz in den Produktionshallen blockieren. Die Alternative ist die Flexibilität des Inkjet-Drucks, der die Ideen von gestern schon morgen perfekter als jemals zuvor auf die Fliese bringt. Gemeinsam mit den heute möglichen akkuraten Fliesen-Kanten eine Chance, Marktsegmente zu erschließen, die zuvor kaum möglich schienen. Doch auch hier gilt: Nicht alles, was möglich ist, ist auch schön.

Selbst wenn es Waltasaaris wichtigstes Anliegen sein dürfte, die modernen Produktionsanlagen auszulasten, mit dem „Pfund“ Individualität möchte V&B Fliesen auch weiterhin wuchern: der-Manufaktur „Artefaktor“, wo individuelle Designideen der Kunden realisiert werden. Das Portfolio reicht von der Restauration von Mosaiken bis hin zu ausgefallenen Wand- und Bodengestaltungen wie zuletzt das Abbild des Universums im gigantischen Mekka Clock Tower (SKS berichtete: Ausgabe 4. 2014). Hier ist kein Platz für Mainstream-Produkte, aber es ist ein Profilierungs-Segment mit Alleinstellungs-Merkmalen.

### INFO

Die türkische Eczacibasi Unternehmensgruppe wurde 1942 gegründet und umfasst heute 41 Unternehmen in vier Divisionen. Sie rechnet sich zu den größten Konzernen der Türkei mit einem Umsatz von umgerechnet ca. 2,26 Billionen Euro (7,4 Billionen TL, 2014) und über 12 400 Mitarbeitern (davon 680 Mitarbeiter bei V&B Fliesen). Neben der Division „Gesundheit“ unter anderem mit medizinischen Produkten für die Krankenhaus-Einrichtung oder Gerätschaften, der Division „Produkte für den Konsum“ (Kosmetika, Haushaltsreiniger etc.) und einer Division für unterschiedlichste Produkte zum Beispiel für den Bergbau oder Finanz-Investitionen ist die Division „Bauprodukte“ mit einem Anteil von 37,4 Prozent der größte Bereich, auch hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter. 83 Prozent der Beschäftigten arbeiten in der Türkei. Zu den Marken in der Sparte Bauprodukte gehören neben den Fliesenmarken Villeroy & Boch, Engers und Vitra noch Burgbad und Artema (Badmöbel) sowie Intema Mutfak (Kücheneinrichtungen). Fliesen werden in der Türkei in zwei Werken produziert: Bozüyük, Bilecik (Steingut- und Steinzeug-Fliesen, ca. 20 Mio m<sup>2</sup>) und Tuzla, Istanbul (Mosaik, Dekore, Zubehörartikel, ca. 3,3 Mio. m<sup>2</sup>). Die türkischen Fliesenwerke sind noch relativ jung, sie wurden 1991 bzw. 202 gegründet.

### Vom Joint Venture zur türkischen Konzern-Tochter



Das neue Führungs-Duo bei V&B Fliesen: Sie wollen Unternehmens-Tradition, globale Konzernstrukturen und kreatives Wachstum unter einen Hut bringen: Denise Tamblé und Tom Waltasaari.

Mehr über das Angebot und die Möglichkeiten der Manufaktur „Artefaktor“: <https://pro.villeroy-boch.com/de/de/fliesen/architekten-und-planer/referenzen/artefactor.html>